

2020年5月29日

コンサルティングレポート

海外企業の新型コロナウイルス対応事例

SARS(サーズ)を成長機会に転じたアリババの過去と今回

グローバルコンサルティング部 プリンシパル 東條 恵明
アソシエイト 周 月

新型コロナウイルスの発生・感染拡大の危機に真っ先に直面した中国では、数多くの企業の経営が困難になった。人の動きが制限されたことで、交通機関、宿泊施設、オフィス、飲食店等、「人が動く」ことを前提とした業界が苦境に直面する一方、「モノが動く」、「非接触(タッチレス)・遠隔コミュニケーション」、「家庭・個人向け消費」などをキーワードに、新サービスの台頭や新たな動きも見られつつある。

2003年のSARS危機を成長のきっかけとしたアリババ集団に着目しながら、中国の小売・医療・教育・エンターテインメントなど幅広い分野で台頭している企業事例を採り上げ、日本企業の今後の事業戦略や新サービス開発のヒントを得られればと考える。

1. 2003年のSARS(サーズ)の教訓

(1) 2003年を振り返る

2019年12月、中国武漢で新型コロナウイルス感染者が初めて確認されて以来、新型コロナウイルスの勢いは徐々に増し中国それから全世界に拡大してきた。中国は武漢市のロックダウン(都市封鎖)を始め、中国全土をさながら戦時管理のように統制することにより感染を抑制し、現在では新型コロナウイルスと共存しながら経済活動と人々の生活を再開しつつある。

中国が深刻なコロナウイルスの脅威に襲われるのは今回が2回目である。2002年11月、SARS(サーズ)の感染者が中国広東省で始めて確認され、2月1日(中国旧正月)の「春運大移動」より中国全国および世界に感染が拡大した。2003年7月まで、WHOが宣言したSARS流行地域(SARS epidemic areas:北京市、広州省、香港、山西省、台湾)には隔離措置がとられ、企業の休業、学校の休校、国民の在宅は半年ほど続いた。観光業、航空業、飲食業、小売業などの消費分野は大変大きな影響を受け、隔離措置が解除された2003年7月以降も長期的に消費水準が低迷し、倒産した中小企業も多数あった。

(2) SARSの逆境を機に成長したアリババ

しかし、SARSの危機を成長の機会にできた企業もある。

1999年杭州市に馬雲より設立された「阿里巴巴网络技术有限公司」(以下、アリババ)は、創業最初、BtoB業務のECプラットフォームを運営し、中国メーカーと卸業者(中国国内外)のマッチングネットを構築した。

2003年3月、アリババの社員一人がSARSに感染し、全社員400人が自宅に強制隔離された。インターネットの重要性が高まり、毎日4千のユーザーが増加している追い風のなか、アリババは業務継続できないピンチに陥ったが、経営者の馬雲は、まず素早くインターネットの環境を整えて全社員の在宅勤務を始めさせた。そして、SARSの状況下でICT業務への追い風を強く感じたことから、今後のビジネスはICTの世界だと判断し、

2003年5月にBtoCのECプラットフォーム「淘宝(TAOBAO)」を開設、2004年10月には第三方決済事業「支付宝(アリペイ)」を世に出した。

EC事業と決済事業から物流事業、金融事業、IT(クラウド)、マスメディア&娯楽事業まで事業を拡大させ、2014年にニューヨーク上場、2019年には香港上場して中国のトップ企業となった。

中国では、SARSがなければアリババもないとよくいわれるほど、SARSの危機から増大するニーズを嗅ぎ取り、新しい時代を切り開けた成功例と言える。

アリババの沿革

1999年、馬雲より中国杭州市に設立
 2003年5月、B2BのEC事業淘宝(TAOBAO)が誕生
 2004年12月、第三方決済事業支付宝(アリペイ)が誕生
 2008年、ブランド品のB2BのEC事業天猫(TMALL)が誕生
 2009年、クラウド計算事業阿里云が誕生
 2013年、物流の情報プラットフォームが誕生
 2014年、ニューヨーク上場
 2015年、小企業向けのリモート勤務用のAPPが誕生
 2019年、グループは香港上場

分類	事業外概要	サービス名
EC	国内外B2B、B2C業務	淘宝(TAOBAO)、天猫(TMALL)、1688、ALIEXPRESS
金融(会社名蚂蚁金服)	決済、保険、小企業向けの融資、個人のネットクレジットカード	支付宝(アリペイ)
物流(自動運転に注力)	物流の情報プラットフォーム	菜鸟(Cainiao Network)
O2O	旅行専用プラットフォーム	飞猪(Fliggy)
	食ベログ、ライフスタイルコマースサービス	美团(食デリバリー)、口碑(食ベログ)
IT	クラウドコンピューティングサービス	阿里云(Alibaba Cloud)
	公共無料Wifiの連結サービス	淘WiFi
	オペレーションシステム	Yun OS
	クラウドコンピューティングサービス	阿里云(Alibaba Cloud)
マスメディア&娯楽	新聞	UC大条
	音楽	阿里音楽
	文学	UC书城
	ゲーム	阿里游戏
	体育	阿里体育
	教育	湖畔大学、淘宝教育
医療	AI技術を導入したスマート病院	未来病院
	SNS社交	钉钉(DingTalk)
APP	地図アプリ	高德地図(GAODE)
	携帯セキュリティサービス	阿里钱盾
小売	アリババ自社の決済方式とサプライチェーンを特徴とした小売スーパー	盒马鲜生(フーマー鮮生)

(出所) アリババグループ HP (2020年5月25日時点) などをもとに当社作成、

2. 新型コロナウイルスへのアリババの対応

SARSの危機を成長機会としたアリババは、今回の新型コロナウイルス感染拡大に対応して、どのような動きを見せているのだろうか。新型コロナウイルスはSARSより経済・社会全体への影響度ははるかに大きく、また既に資本力が強大となったアリババの事例をそのまま模倣することはできないが、過去と同様に極めて困難な状況に直面するアリババがどのような分野に着目し、どのように対応しているのかを見てみよう。

(1) 生鮮食品・食事のデリバリーサービス

2020年1月23日に武漢がロックダウンされ、人の動きがほとんどなくなった。その結果、家庭・個人向け消費が拡大し、例えば青果物の提供が必要となった。自社の決済方式とサプライチェーンを特徴とした小売スーパー「盒馬鮮生」は一早く反応し青果物のECサービスを提供した。2020年2月4日には、アリババの「阿里本地生活」(食事のデリバリーサービス、飲食店評価・ロコミサイト)がSaaS(Software as a Service)事業者「客如云」を8億人民元で買収した。「客如云」は飲食店などを中心とする中小サービス業に注文とPOS決済のソフトウェア・ソリューションを提供する会社である。アリババは「客如云」の飲食店ネットワークを活用して、食品のデリバリーの市場での地位を更に強固なものにしようとしている。

(2) リモート医療・薬局のオンライン化

移動の制限により、食品だけではなく、病院での受診やOTC薬の購入なども難しくなった。2020年2月7日にアリババの子会社「阿里健康」(医療オンラインサービス、医薬のEC)は同グループ「天猫(TMALL)」の医療製品EC事業部を買収した。グループ内合併による経営資源統合の例ではあるが、医療分野のO2O(online to offline)サービスへの注力が見られる。

(3) コミュニケーション補助ツール

ある中国の統計によると、新型コロナウイルスの影響で2億人が在宅勤務し、そのうち1億人はアリババの「釘釘(DingTalk)」という製品を使って健康状態の報告をした。また2万カ所の学校、1,200万人以上の学生は「釘釘」でオンライン授業を受けていた。

「釘釘」は中国を中心に、全世界(日本やマレーシア、シンガポールなど)で1,000万社以上の企業、2億人以上のユーザーに利用されており、企業のリモートワークや教育機関の遠隔授業を支援している。現在は日本語、英語、中国語(繁体字)の3言語に対応し、最大1,000人まで参加可能なビジネスチャットをはじめ、ビデオ会議やライブ配信、連絡先・チーム管理、スケジュール管理などの機能を備えている。なお、サーバーは中国国外に設置されているため(現在はシンガポールのみ)、利用者は中国特有の課題であるネットワークの影響を受けずに、安定したサービスを利用することができる。

(4) 「生放送EC」方式の販促

小売業では新型コロナウイルス以来、「生放送EC」による販売促進活動がブームになった。

「生放送EC」とは、企業の経営者・芸能人などがTAOBAOやTikTokなどのプラットフォームで商品や機能などを説明し、視聴者(100万人単位)は有名人とオンラインコミュニケーションをしながら、勧められた商品を注文する形である。

流行した原因は、①写真よりビデオを通じて商品の性能を理解したいという消費者ニーズ、②4Gや今後の5Gなどの技術進歩により消費者がいつでもどこでも生放送が見られるようになった、③在宅娯楽へのニーズの高まりなどが考えられる。

アリババのTAOBAOは人気がある「生放送EC」で有名人や販売のプロをたくさん生み出してきたが、バックグラウンドであるサプライチェーンもしっかり構築してきた。

(5) 商品券(電子マネー)による消費刺激

新型コロナウイルスの中、各国政府が商品券を配布することによる消費刺激策を行う事例がよく見られる。アリババの「蚂蚁金服(アリペイ金融会社)」は北京大学と提携し、政府が「消費券」をアリペイにより消費者へ配布し、その効果測定に関しても共同研究を行った。

例えば杭州市では、杭州市政府は「消費券」を2回配った。1回目は1人当たり1日の消費金額が120元増加、2回目は370元増加の消費増効果といった具合である。研究後の動向は不明ながら、特定都市での効果を背景に成功事例の全国展開などに取り組む可能性も考えらえる。

3. 「字节跳动(バイトダンス)」の事例

新型コロナウイルスに対応するために、中国政府はアリババ以外にも民間企業と提携し、さまざまな新サービス、新ソリューションを展開した。こうした企業の中で、例えば「字节跳动」という会社が高い社会評価を得ている。

「字节跳动」はAI技術を利用して、ユーザーの興味・関心をアルゴリズム計算し、関係あるニュースや記事などをユーザーにプッシュする「今日头条」(今日のheadline)というサービスを創出した企業である。現在は「今日头条」以外に「抖音(TikTok)」、「西瓜视频(ビデオSNS)」、「火山小视频(ビデオSNS)」などの個人ビデオの共有・社交プラットフォームを運営している。

「字节跳动」が新型コロナウイルスの中で行った社会貢献につながる活動を幾つか見てみよう。



(出所) <https://www.toutiao.com/>

(1) 中国初公開映画の無料オンライン上映

中国での新型コロナウイルス感染初期の頃、映画館で上演予定だった映画の販売権を購入して、中国の大晦日(旧正月 2020年1月24日)に国民に無料オンライン上映し、好感度・知名度が急上昇した。

当時、映画館に来館できる人もいなかったものの、中国初の映画館上映をオンラインに切り替えた例として画館業界の抵抗と苦情を招いたが、新型コロナウイルスの影響が長期化する中、制作者サイドは映画の投資回収が可能となり、国民のSTAY HOMEへの貢献と自社ユーザーの急増という結果となった。

(2) スーパーマーケットから生放送で情報伝達

小売店における品薄状態が起こるなか、食料の供給状態を消費者に伝えるため、行政と提携して娯楽用の

「今日头条」、「抖音」、「西瓜视频」でスーパーマーケットの商品提供状態を生放送した。

例えば、封鎖中の武漢のスーパーマーケットから生放送することで、国民のパニックを抑止し理性的な買い物を誘導した。



(出所)

https://www.ixigua.com/pseries/6822239880232305155_6822230352874963463/?logTag=jBAQ7GVHHhOtWsFY9Em0v

(3) オンライン授業・教育

サービス「清北网校」は教育部門と提携してオンライン授業のプラットフォームを構築。「抖音」、「西瓜视频」は教育機構と提携して、無料の授業ビデオを提供した。

4. おわりに

中国での事例を見てきたが、例として上げたアリババや「字节跳动」も、新型コロナウイルスという危機のなか、自社のICT技術とネットワーク活用、迅速な意思決定、政府との提携などを通じて社会課題解決と自社の事業拡大に取り組んでいた。

今後、新型コロナウイルスとの闘いはある程度継続・常態化していくことも予想され、ICT技術を活用したサービスや課題解決が求められると考えられる。

恐らく中国では、インターネット小売が国民の生活にさらに浸透し、もともとインターネット販売に向いていないとされた青果物や食料の販売も地域内のEC販売網が整えていこう。また、娯楽である映画、音楽・ビデオ、ゲーム、ニュース、社交のオンライン化もさらに進み、人が集まる娯楽ニーズを補完していこう。

ハイテク製造業、ICTハード類、産業用・消毒ロボットなどのハードとともに、防疫支援と経済活動再開を支えるビッグデータ製品とソリューションの拡大余地も大きいと思われる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp